إدارة الفنـــادق الدوليـــة

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT



دكتــور

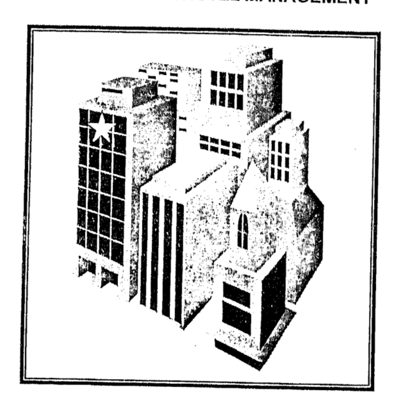
سعيد محمد المصري

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

مذكرات في

إدارة الفنادق الدولية

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT



دكتور

سعيد محمد المصري

جامعة الإسكندرية

٢٠٠١

الدار الجامعية

٨٤ شارع ذكريا غنيم ـــ تانيس سابقاً
e-mail : m20ibrahim @ usa.net
☎ ٥٩١٧٨٨٢

المحتويات

أولا- مفاهيم أساسية في مجال الإدارة الدولية

ثانيا-إدارة الفنادق الدولية

ثالثا-المدير الدولي

أولا- مفاهيم أساسية في مجال الإدارة الدولية

Basic Concepts in International Management

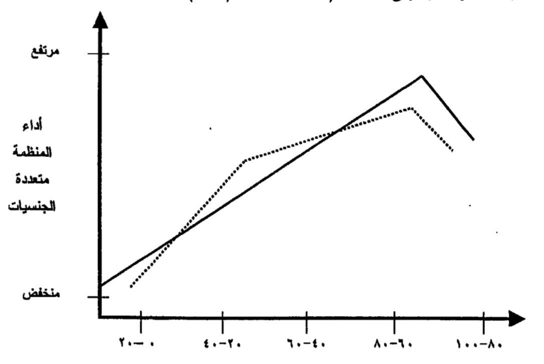
مفاهيم أساسية

يعرف الإتجاه إلى "الدولية Internalization" في مجال الأعمال بأنه : "العملية التي بموجبها يزداد وعي منظمة الأعمال بأثر توسع نشاطها إلى نطاق السوق العالمي على مستقبلها وإستمراريتها" . ومن الطبيعي أن يتبلور هذا الوعي من خلال خلق علاقات عمل بين المنظمة والمنظمات التي تتكامل معها في الدول الأخرى . هذا التكامل قد يكون أماميا (في المخرجات والأسواق) أو خلفيا (في المدخلات ومصادر الخامات) أو رأسيا (في تتابع عمليات إنتاج المنتج النهائي من السلع أو الخدمات) .

وللإتجاه الى الدولية منظوران متكاملان : أحدهما إلى الداخل Inward ، والآخر إلى الخارج Outward . بالنسبة للمنظور إلى الداخل فيعني الوعي بأثر تجربة الإنتشار دوليا على قدرة المنظمة على المنافسة في الداخل (في الدولة الأم التي تنتمي إليها المنظمة) ؛ أما بالنسبة للمنظور إلى الخارج فيعني الوعي بأثر أهمية التواجد تحت مظلة المنافسة في الأسواق العالمية على إستمرارية ربحية المنظمة في المستقبل . وأيا كان المنظور – فالفكرة الأساسية تتمركز حول الوعي بأثر إنتقال منظمة الأعمال من البيئة المحلية إلى ما يمكن أن نطلق عليه "بيئة الأعمال الدولية" .

ونتيجة لهذا الإنتقال تتحول منظمة الأعمال من كونها منظمة محلية إلى منظمة أعمال دولية ؛ تعرف بمصطلح " المنظمة متعددة الجنسيات Multi-National Enterprise (or MNE) .

وفي دراسة قام بها جيرنجر Geringer ، بيميش Beamish و داكوستا daCosta (١٩٨٩) على ١٠٠ شركة عالمية أمريكيه و ١٠٠ شركة عالمية أوروبية - أمكن الربط بين أداء تلك المنظمات ودرجة إنتقالها إلى الدولية (انظر الشكل ١/١-١) .



ويتضح من الشكل أن الأثر يتزايد (مقاسا بمعدلي الأرباح إلـــى المبيعات وإلى الأصول) مع زيادة درجة الإتجاه إلى الدولية حتي نسـبة تتراوح بين ٦٠% و ٨٠% (نسبة المبيعات المتولـــدة مـن الأنشــطة الخارجية في الدول الأخرى ذات العلاقة) ؛ ثم يبدأ الأداء في الإنخفاض بعد ذلك .

١/١- بيئة الأعمال الدولية :

يمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية " بأنها منظومـــــة العوامـــل السياسية ، والإقتصادية ، والتكنولوجيـــة ، والقانونيـــة ، والثقافيـــة ، والإجتماعية التي تحكم حركة منظمات الأعمال التي تمارس أنشــــطتها ليس فقط داخل حدود الدولة الأم التي تنتمي اليها ؛ ولكن أيضا في عدة دول أخرى ." لهذا فبيئة الأعمال الدولية لا بد وأن تكـــون متنوعـــة المتغيرات ، وغير مستقرة ، وغير نمطية ، وتتأثر بالحقبة الزمنية التي تتفاعل خلالها . فالمنظومات البيئية للدول المختلفة تتباين فيما بينها ؛ كما وأنها لا تكون ثابتة إلا في الأجل القصير جدا .

وغالبا ما تكون الأطراف المتعاملة في أطر هذه البيئة الدوليـــة هي بصفة أساسية:

١-منظمات الأعمال التي تستثمر أموالها وتكنولوجياتها خارج حدودها الإقليمية The Investing Firms ؛ والتي يطلـــق عليـــها مســـمى "المنظمات متعددة الجنسيات Multinational Corporations" .

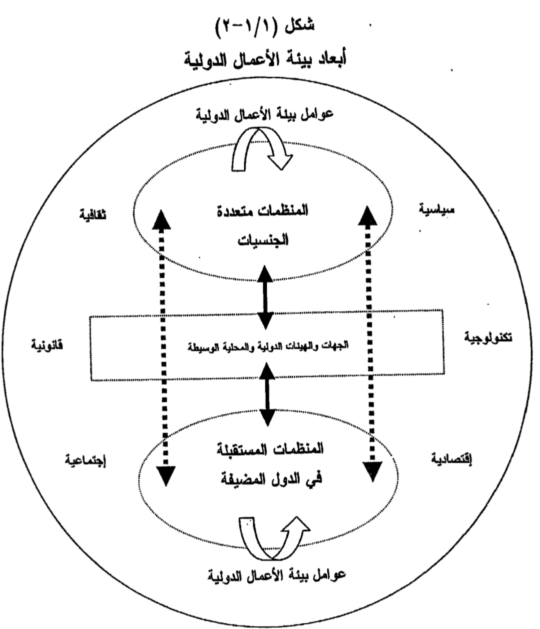
٢-منظمات الدول المضيفة The Host Countries ؛ وهـــي منظمـــات خاصة أو عامة تنتمي للدول التي يتم الإتفاق على الإستثمار فيها .

٣-الجهات أو الهيئات الرسمية الدولية أو المحلية التي تتوسط في عقد الإتفاقيات الإقتصادية بين الدول .

ويوضح الشكل (١/١) العلاقة بين أطراف التعامل في بيئة الأعمال الدولية .

شكل (١/١-٢)

أبعاد بيئة الأعمال الدولية



ويمكننا تصور ثلاثة مستويات رئيسية لبيئة الأعمال الدولية :

١-مستوى بيئة الدولة المضيفة The Host Country التي يتم الإستثمار فيها .

٢-مستوى بيئة الدولة الأم The Parent Country التي تنتمي إليها المنظمة المستثمرة .

٣-مستوى البيئة العالمية Global والتي تحكم المعاملات الدولية بين الدول ومناطق النفوذ .

ومتى وجدت منطقة مشتركة - بشكل أو آخر - بين هذه المستويات الثلاثة كلما كان ذلك مؤشرا لنجاح مشروع الإستثمار في البيئة الدولية .

وتأخذ المعاملات في مجال هذه البيئة الدولية صورا عديدة أهمها :

١-التصدير Exportation : ومجاله السلع والخدمات Goods and Services .

٢-إتفاقات تراخيص الإنتاج Licensing Agreements : ومجاله المعرفة الفنية Technical Know-how .

٣-الإستثمارات المشتركة Joint Ventures : ومجالاتها الخامات والموارد البشرية Raw Material and Manpower resources .

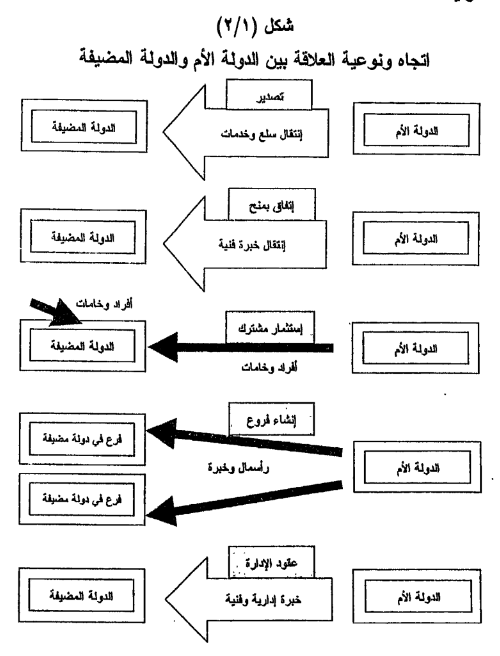
٤-الفروع التابعة Subsidiaries : ومجالاتها رأس المال والخبرة Capital and Know-how .

٥-العقود الإدارية Management Contracts : ومجالاتها المعرفة والخبرة الإدارية والفني .

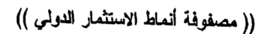
وتوضح نماذج الشكل (٢/١) إتجاه ونوعية العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الدولة الأم ، والدولة المضيفة في نطاق بيئة الأعمال الدولية .

شكل (٢/١)

اتجاه ونوعية العلاقة بين الدولة الأم والدولة المضيفة



وتوضح المصفوفة التالية أنماط الاستثمار الخارجي الأكثر شيوعا في الإطار الدولي .



((مصفوفة أنماط الاستثمار الدولي))

نمط الملكية

نوعية نشاط الأعمال	جزئية	كلية
أنشطة قائمة	مساهمة في رأس مال شركات قائمة	إستحواذ Acquisition
أنشطة جديدة	إستثمار مشترك Joint Venture	إنشاء شركة جديدة Greenfield

ولا شك أن نمطي "الاستثمار المشترك" و "الشركات الجديدة" تعد من الأنماط الأكثر إنتشارا ؛ وذلك بسبب مشاكل التكامل او إرتفاع القيمة المرتبطة بشراء حصة من رأس مال شركة قائمة أو الإستحواذ الكامل عليها .

٢/١ - أطراف التعامل في بيئة الأعمال الدولية :

من العرض السابق يمكن تحديد أطراف التعامل في مجال الإدارة الدولية فيما يلي :

١-المنظمات أو الشركات متعـددة الجنسـيات Multinational Corporations:

وهي الشركات العملاقة التي تنتشـر عملياتـها الإنتاجيـة والأسواق التي تخدمها في عدة دول .

٢-منظمات الدول المضيفة Host-Country Enterprises :

وهي الهيئات العامة والشركات العامة والخاصة التي مقرها الدول المضيفة ، والتي تتعامل مع الشركات متعددة العالمية الجنسيات.

٣-المنظمات والهيئات الوسيطة Intermediaries :

وهي منظمات أو هيئات دولية تلعب دورا رئيسيا في تسهيل إنتقال الشركات العملاقة متعددة الجنسيات إلى الدول المضيفة ؛ ومثالها البنك الدولي International Bank ، ومنظمات الأمم المتحدة العاملـة في مجالات التنمية .

٣/١ - الدوافع الرئيسية للتوسع دوليا :

تتنوع الدوافع الرئيسية للتوسع والإنتقال إلى النطاق الدولـي ؛ إلا أن أهمها :

١-الرغبة في زيادة الإيرادات وتنويع مصادرها .

٢-الرغبة في الانتشار الجغرافي .

٣-الرغبة في الحصول على موارد وعمالة رخيصة بهدف تخيض التكاليف وتحقيق التمايز التكاليفي في الأسواق العالمية .

٤-الرغبة في الحصول على إعتراف دولي بالعلامة التجارية .

٤/١ - معايير تقييم البدائل المتاحة لدخول السوق العالمي :

يتم تقييم البدائل المتاحة أمام الشركات متعددة الجنسيات للدخول إلى السوق العالمي على أساس المعايير التالية :

١-درجة الرقابة التشغيلية Operational Control على العمليات الإنتاجية في الدولة المضيفة .

٢-درجة الإلتزام بتوفير الموارد Resource Commitment .

٣-درجة المخاطرة المحتملة Potential Risk .

ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين بعض البدائل المتاحة على أساس المعايير الثلاثة السابقة . ومن الجدول يتضح أن الملكية الكاملة Sole Ownership للنشاط في الدولة المضيفة تستلزم فرض رقابة تشغيلية عالية ، وإلتزام شديد بتوفير الموارد اللازمة للإنتاج ، وتتضمن درجة مخاطرة عالية .

أما في حالتي التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance و الإتحادات المالية Consortia ؛ فإن الرقابة التشغيلية تكون محدودة ، ولا تستلزم الإلتزام بتوفير الموارد ، كما وأن درجة المخاطرة فيها غالبا ما تكون محدودة .

جدول رقم (١)

مقارنة البدائل المتاحة للدخول إلى السوق العالمي

المعايير / البدائل	الرقابة التشغيلية على العمليات	الإلتزام بتخصيص الموارد	درجة المخاطرة المحتملة
الملكية الكاملة Sole Ownership	عالية	عالية	عالية
الإستثمار المشترك Joint-Venture	متوسطة	متوسطة	متوسطة
منح التراخيص Franchizing	عالية	منخفضة	منخفضة
عقود الإدارة Management Contracts	عالية	منخفضة	منخفضة
التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الإتحادات المالية Consortia	منخفضة	منخفضة	منخفضة

من الضروري هنا – وقبل الإنتقال إلى الفصل الثاني – الإشارة إلى أن هناك شركات تنشأ من البداية كشركات عالمية Born Globals ؛ وهذه الشركات تتميز بأنها متنوعة الأنشطة المتناسقة التي تمارسها في العديد من الدول . ويمدنا أوفيات Oviatt و ماك دوجـــال McDougall بمصفوفة تربط بين درجة التناسق في الأنشطة ، وعدد الدول التي تمتد اليها الأنشطة ؛ وتحدد لنا المصفوفة موقع تلك الشركات .

((مصفوفة أنماط التعامل الدولي))

مجموعة الأنشطة التي يتم تنسيقها بين دول التعامل		عدد الدول المرتبطة بالنشاط: محدود	عدد الدول المرتبطة بالنشاط: كبير
	أنشطة محدودة يتم تنسيقها بين عدة دول	مستحدثي أسواق عالمية بداية تصدير وإستيراد	تجارة دولية
	أنشطة عديدة يتم تنسيقها بين عدة دول	بداية تركز على الإنتشار الجغرافي	شركات عالمية المنشأ Born Globals

وهناك مجموعة من المتغيرات التي تحكم إختيار المنطقة أو الدولة التي تتجه اليها الشركات متعددة الجنسيات ؛ أهمها :

١-إذا كان الهدف هو "المدخلات" للعملية الإنتاجية :

- مدي وفرة المدخلات .
- تلكلفة ومستوى جودة المدخلات .
- مدى توافر البنية الأساسية التي تيسر إستخدام المدخلات ، وتيسر تصدير المخرجات .
- مدى التيسير الذي يتيحة حكومة الموقع المستهدف بالنسبة لدخول وخروج راس المال الأجنبي المستثمر.

- الحوافز المتاحة للمستثمر الأجنبي ؛ خاصة الإعفاءات الضريبية .
- مدي توافر الشركاء المحليين الذين يمكن مشاركتهم في ترويج الإحتياج إلى الإستثمار الكثيف لراس المال في الموقع .
- مدى وفرة كوادر الموارد البشرية ومستويات أجورها .

٢- <u>إذا كان الهدف هو "سوق المخرجات"</u> :

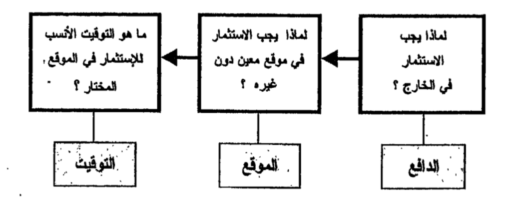
- حجم وإتجاه النمو المتوقع في السوق المحلي ، والأسواق المجاورة في المنطقة .
- مستوى تكاليف النقل ، وأنماط التعريفة الجمركية ، ونوعية وكثافة القيود المفروضة على التجارة الخارجية في المنطقة .
- طبيعة ومشكلات السوق التي تعاني منها المنطقة .
- مدى الأهمية الممنوحة لأنشطة التسويق في المنطقة .
- مدى وفرة تسهيلات إقامة مناطق التجارة الحرة في الموقع Free Zones Facilitation's .

٣-<u>إذا كان الهدف هو "الأصول الإستراتيجية"</u>:

- مدى توافر أصول مستخدمة في بناء وتدعيم قواعد المعرفة Knowledge-based Assets ، ومدى إنتشارها الجغرافي في الموقع المستهدف والمنطقة المحيطة .

- مدي توافر فرص مشاركة نواتج قواعد المعرفة مع المستثمر الأجنبي في الموقع المستهدف .
- مدى السماح المتاح للمستثمر الأجنبي للتعرف على الآنماط الثقافية للمنطقة ، ومؤسساتها ، ونظمها ، وعاداتها وتفضيلات أفرادها وجماعاتها كعملاء محتملين .

والمفترض – إستنادا إلى التحليل السابق – أن تحدد المنظمات التي تخطط للتحول إلى منظمات متعددة الجنسيات أهدافها ودوافعها في البداية ، ثم تحدد المنطقة التي تنوي التحرك اليها ؛ وأخيرا ، تحدد التوقيت الملائم لبدء التحرك . هذه الأبعاد يمكن حصرها في الأسئلة الثلاثة التي يلخصها الشكل التالي :



الفصل الثاني

مراحل الانتقال إلى الدولية

وعوامل النجاح في مجال الأعمال الدولية

٢/١- مراحل الانتقال إلى الدولية :

حتى تتحول الشركة الوطنية إلى المستوى الدولي فتصبح شركة متعددة الجنسيات - من الضروري أن تتوافر لديها عدة قدرات رئيسية :

١-القدرة على فهم وتحليل البيئة العالمية بأبعادها المتنوعة سريعة التغيير .

٢-القدرة على الأداء الناجح والفعال لأنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي اليها .

٣-القدرة على التنافس في الأسواق العالمية .

٤-القدرة على نقل تكنولوجيا جديدة ومتطورة عبر حدودها الاقليمية تكتسب من خلالها "ميزة تنافسية عالمية" .

ومع توافر تلك القدرات لدى الشركة الوطنية يمكنها أن تبدأ تحركها إلى العالمية . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف عليها أن تمر بمراحل ست رئيسية :

<u>المرحلة الأولى</u> : <u>مرحلة تحقيق معدلات عالية من الإستقرار والنمو في السوق المحلي</u> . وتنعكس هذه المرحلة في عدة خصائص :

١-أن يكون المركز المالي للشركة قوي .

٢-أن تكون في حوزتها :

- إمكانيات فنية متقدمة .
- إمكانيات وكوادر بشرية متميزة .
- شبكة تسويق قوية .
- ميزة تنافسية .

٣-أن تكون لدى الإدارة رغبة وإرادة قوية للنمو والتوسع .

٤-أن تكون درجة المخاطرة المرتبطة بالنمو في السوق المحلي كبيرة ؛ بحيث لا تسمح بإضافة توسعات جديدة إلى أنشطة الشركة محليا .

المرحلة الثانية : مرحلة تقييم القدرات التي يمكن إكتسابها في الأسواق العالمية : ويكون على الإدارة في هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية :

١-مسح السوق العالمي بغرض كشف الفرص المحتملة ، والتحديات التي يحتمل مواجهتها .

٢-تحديد وتعريف أبعاد الفرص ، والتحديات المحتملة .

٣-وضع المعايير التي يمكن إستخدامها لتقييم الفرص ، وتقدير الآثار المترتبة على التحديات .

٤-تقييم الفرص البديلة بهدف تضييق نطاق الإختيار .

٥-إتخاذ قرار الأولويات .

٦-تحديد أهداف الدخول إلى السوق العالمي .

٧-رسم الإستراتيجيات الممكنة للدخول التدريجي إلى السوق العالمي .

ومن الضروري عند إنجاز هذه المرحلة أن يتم تحديد الفـــرص الممكنة في ضوء معايير أربعة رئيسية :

- نوعيات الأنشطة المرتبطة بالفرص المتاحة .
- المناطق الجغرافية للأسواق العالمية .
- المرحلة المتاحة للدخول إلى الأسواق المستهدفة .
- التوقيت المتاح للدخول إلى الأسواق المستهدفة .

<u>المرحلة الثالثة</u> : <u>المرحلة التجريبية</u> ؛ والتي تتضمن :

١ -محاولات الدخول غير المكتمل إلى الأسواق العالمية .

٢ -محاولات الدخول لفترة قصيرة ثم الخروج بعد التـــأكد مـــن عدم إمكانية تحقيق نجاح في بعض الأسواق المحتملة والمتاحة.

٣-الخبرات المتراكمة ، والحقائق والمعلومات الجديـــدة عـــن الفرص التي تم تحديدها في المرحلتين السابقتين ، والفـــرص الجديـــدة التي أمكن إكتشافها .

ولما كان من المنطقي إفتراض أن تكون درجة الخطر محـــدودة عادة عند الدخول لأول مرة إلى السوق العالمي ، فيمكن أيضا إفتراض أن تكون تكلفة تلك المرحلة محدودة بحيث تستطيع الشركة إســـتيعابها دون خسائر كبيرة . ومعنى كل هذا أن هذه المرحلة تســـتلزم درجـــة عالية الحذر والتحفظ ، كما قد تستلزم ضرورة إستحداث تغيير مســـتمر في الإستراتيجيات . ورغم كل ذلك القدر من الحساسية المرتبط بـــهذه المرحلة – إلا أنها تعمل دائما علـــى تعميـــق وعـــي الإدارة بالنســـبة للإختلافات البيئية والمشاكل التي قد ترتبط بها .

المرحلة الرابعة : المرحلة الإنتقالية : والتـي فيـها تكـون الشركة مستعدة لتقرير إختيار قاطع للأسواق التي يمكن دخولها بنجاح، وللأهداف والإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في كل بيئة . بعـد ذلـك تبدأ في نقل مواردها إلي تلك الأسواق الجديدة .

ويرتبط بهذه المرحلة أيضا ـ أنشطة البحـث عـن الكفـاءات الإدارية وإستقطابها من كل المصادر المحلية والعالمية المتاحة ، وكذلك تدريبها وإعدادها للتعامل مع تلك البيئات .

المرحلة الخامسة : مرحلة إكتساب القـدرة علـى تحقيـق الإستقرار في الأسواق العالمية : ولتحقق هذه المرحلة من الضـروري أن تتحقق للشركة السمات التالية :

١-أن يكون مركزها التنافسي قد أصبح قويا بالقدر الكافي الذي يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة .

٢-أن تكون عملية تعديل الإستراتيجيات التي تنتهجها الشـركة تفاضلية (جزئية) ومحدودة فقط ، وعلي مدى زمني طويل نسبيا .

٣-أن يتحقق في الهيكل التنظيمي للشركة مستوى عالي مـن الإستقرار والتوازن .

المرحلة السادسة : مرحلة إكتساب القدرة على النمـو فـي الأسواق العالمية : وفيها تكون السمات الرئيسية للشركة الدولية :

١-البحث المستمر عن الفرص الجديدة .

٢-إستعداد إدارة الشركة لقبول درجات أعلى مـن المخـاطرة المحسوبة Calculated Risk .

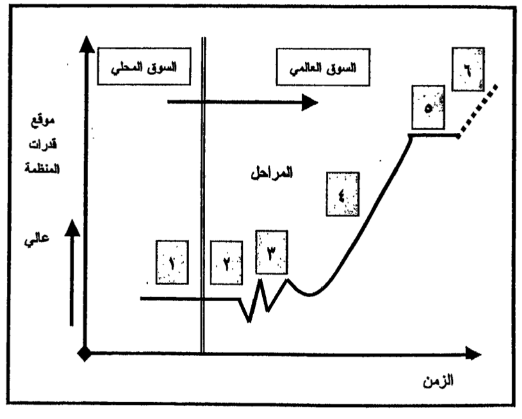
٤-إعتماد الشركة في قبول المخاطرة على مركزها التنافسي القوي دوليا ، وعلى ما يتوافر لديها من موارد قوية قابلة للنمو ومنتشرة على مستوى العالم .

ومع وصول الشركة إلى هذه المرحلة وإجتيازها لها بنجاح وفعالية ، تكون قد إكتسبت القدرة على تحقيق معدلات عالية من الإستقرار والنمو تمكنها من الإستمرار بقوة على الساحة الدولية .

ويوضح الشكل رقم (١/٢) تصورا لمراحل التحول إلى الدولية على أساس العلاقة بين قدرات الشركة وعنصر الزمن .

شكل رقم (١/٢)

مراحل التحول إلى الدولية



(المصدر : المؤلف ؛ عن بحث منشور في مجلة كلية التجارة/ جامعة طنطا ١٩٩٢)

٢/٢- عوامل النجاح في مجال الإدارة الدولية :

هناك عشرة عوامل يتحقق من خلالها النجاح في إطـــار الإدارة الدولية ؛ وهذه العوامل هي :

العامل الأول - الإقتناع ورؤية ذات المنظمة كمنظمة عالميـــة يقودها فريق إداري متجانس لديه القدرة والمهارات الأساســـية للعمـــل دون مشاكل في محيط البيئة العالمية متعددة الثقافات والعادات والتقـــاليد والأنظمة الحاكمة للسلوك والتصرفات .

العامل الثاني - إعداد إستراتيجيات متكاملة ومبتكرة دائمـــا بهدف جعل منافسة الآخرين صعبة ومكلفة فـــي المواقـــع والمنـــاطق المستهدفة للإنتشار عالميا .

العامل الثالث - تنفيذ الإســـتراتيجيات بعنـــف ودون تـــردد وفعالية ، وتدعيمها بصفة مستمرة بإستثمارات ضخمة وكافيـــة كلمـــا ظهرت الحاجة أو الفرصة إلى ذلك .

العامل الرابع - الإقتناع والفهم الكامل لحقيقـــة أن التقـــدم التكنولوجي لا يمكن أن ينتمي إلى دولة واحدة فقـــط ؛ فـــهناك دائمـــا فرص يمكن إستثمارها في كل مناطق العالم .

العامل الخامس - التعامل مع السوق العالمي على أنه سوق واحد متكامل وغير مجزأ ؛ مع إحتمال وجود أسواق إقليمية قوية يمكن أيضا تحقيق النجاح فيها متى توافرت شروطه فيها .

العامل السادس - حتمية تطوير الهياكل التنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك بحيث يمكنها التكيف و التعامل مع المشاكل الخاصة للبيئات المختلفة بطريقة فعالة . فليس هناك نمط هيكل تنظيمي واحد مثالي يمكن أن يطبق بذات الخصائص في جميع البيئات .

العامل السابع - وضع نظام للإتصالات والمعلومات للتحديث المتواصل لمعارف العاملين المنتمين للمنظمة بالتغيرات التي تطرأ على النظم السياسية لدول العالم ، ولتنمية مهاراتهم في التعامل الفعال مع تلك النظم .

العامل الثامن - العمل دائما على تشغيل فرق وكوادر إدارية متنوعة الجنسيات وقادرة على التعامل بمنظور عالمي غير محصور في إطار المحلية .

العامل التاسع - إتاحة الفرصة دائما أمام الكوادر الإدارية المحلية من المواقع المستهدفة بلعب دور فعال في إدارة أفرع المنظمة المنتشرة في المواقع المختلفة .

العامل العاشر - الاسترشاد دائما بالمبادئ التالية :

١-البقاء دائما قرب العميل المحتمل والفعلي .

٢-بناء هياكل تنظيمية مبسطة ومرنة .

٣-تشجيع الإستقلالية ، وروح المخاطرة لدى العاملين .

٤-التأكيد دائما على عامل "الإنجـــاز" Achievement كبديـــل لعامل "المثالية" Idealism ؛ الذي قد يؤدي في غالبية المواقف إلـــى اتخاذ قرارات متأخرة .

الفصل الثالث

خصائص الشركات متعددة الجنسيات

Characteristics of Multi-National Enterprises

يمكن تمييز الشركات الدولية متعددة الجنسيات (التي تمارس أنشطة في أكثر من دولة واحدة) عن الشركات الوطنية محلية النشاط – على أساس ثلاث مجموعات من عوامل المقارنة :

أولا – عوامل بيئية :

وتنقسم إلى عوامل البيئة التعليمية ، والبيئة الثقافية والاجتماعية ، والبيئة السياسية والقانونية ، وعوامل البيئة الاقتصادية).

ثانيا – خصائص العمليات (أو الوظائف) الإدارية :

وتنقسم إلى عملية التخطيط ، وعملية التنظيم ، وعملية القيادة ، وعملية الرقابة .

ثالثا – وظائف المنشأة :

وتنقسم إلى وظيفة الإنتاج ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التمويل ، ووظيفة إدارة الموارد البشرية) .

ويوضح الجدول رقم (٢) مقارنة على أساس مجموعات تلك المتغيرات .

جدول رقم (٢)
مقارنة المتغيرات التي تواجهها
المؤسسات الوطنية والمؤسسات متعددة الجنسيات

المؤسسة / عناصر المقارنة	المؤسسة الوطنية Domestic	المؤسسة متعددة الجنسيات Multinational
أولا- عناصر البيئة :		
١- البيئة التعليمية :		
• اللغة	واحدة	متعددة
• نظام التعليم	لا توجد عوائق	عوائق متعددة
٢-البيئة الثقافية والإجتماعية :		
• القيم والإتجاهات	متجانسة	متباينة
• التنظيم الإجتماعي	متماثل	مختلف
٣-البيئة السياسية والقانونية :		
• الإتجاهات السياسية	مركزة محليا	انتقالية
• البيئة القانونية	موحدة	متباينة
• السيادة الوطنية	واحدة	متعددة
• السياسات الحكومية	واحدة	متعددة (وقد تكون متعارضة)
٤-البيئة الإقتصادية :		
• التنمية الإقتصادية	عند ذات المرحلة	مراحل مختلفة
• النظام الإقتصادي	متماثل	مختلف

تابع جدول رقم (٢)

المؤسسة / عناصر المقارنة	المؤسسة الوطنية Domestic	المؤسسة متعددة الجنسيات Multinational
ثانيا- وظائف الإدارة :		
١- التخطيط :		
• دراسة الفـــــرص والتحديات	إطار السوق المحلي	إطار السوق العالمي
٢-التنظيم :		
• الهيكل	هيكل لعمليات محلية	هيكل لعمليات عالمية
• النظرة للسلطة	واحدة	مختلفة
٣-القيادة :		
• القيادة والباعثية	تتأثر بذات الإطار الثقافي	تتأثر بثقافات متعددة
• خطوط الإتصال	قصيرة	شبكية
• إتجاهات القيادة	قومية	عالمية
٤-الرقابة :	ذات المتطلبات	متطلبات متعددة
ثالثا- وظائف المنشأة:		
١-الإنتـــاج: مســــتوى التكنولوجيا :	ذات التكنولوجيا	مستويات متباينة
٢-التسويق:	نطاق السوق المحلي	نطاق السوق العالمي
٣-التمويل :	مصادر محلية	مصادر عالمية
٤-المــوارد البشـــرية : (مصادرها)	السوق المحلي	السوق العالمي

ولا شك أن أن الخصائص التي تتميز بها تلك الشركات سـيكون لها اثرها على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات وأساليب إدارتها . فعليـها بالدرجة الأولى أن تتكيف مع جميع أبعاد وظروف بيئة الموقع (الدولـة) الذي ستمارس أنشطتها في إطارها . فعلى سبيل المثال وليس الحصر – يختلف نظام يوم العمل في أوروبا والولايات المتحدة عن نظام العمل في دولة مثل مصر ؛ فالشركات الأمريكية التي تستهدف نشر أنشـطتها في مصر ستواجه صعوبات لو أصرت على تطبيق نظام العمـل خمـس أيام فقط أسبوعيا – من الساعة الثامنة صباحا ، وحتى الخامسـة بعـد الظهر مع وجود ساعة للغذاء من الساعة الثانية عشره إلى الواحـدة . وترجع تلك الصعوبات إلى اخلاف نمطي المعيشـة والعمـل Life and Work Styles في مصر عنه في أمريكا أو أوروبا . كمـا وأنـه قـد يكون من الصعب إقناع العاملين المصريين بأهميـة عـامل "الإنجـاز Achievement" عن عامل "المثالية Idealism" ؛ فالعامل والموظـف والإداري المصري مقتنع بقيمة "الإتقان" على حساب قيمة "الوقـت" ؛ ومن ثم تكون "المثالية" بالنسبة له أكثر قيمة مـن "الإنجـاز". وإذا أرغم على الإلتزام بالوقت المخطط للأداء فإن أداءه سيكون منتقصا مـن حيث الجودة النهائية للمنتج .

كما وأن الشركات التي تسـتهدف تطبيـق تكنولوجيـا رفيعـة المستوى في بيئة دولة تنتقـص فـي شـعبها المعـارف والمـهارات التكنولوجية ، أو التي تعاني من إرتفاع مستويات البطالة – سيؤدي إلى مواجهتها للعديد من المشاكل .

ثانيا–إتجاهات في إدارة الفنادق الدولية

Trends in International Hotel Management

الفصل الرابع

اتجاهات تدويل الإدارة في صناعة الاستضافة

Towards Internationalizing Hospitality Management

اتسمت صناعة الاستضافة في السنوات الأخيرة باتجاهها السريع ناحية الدولية . ومع ظهور شركات الفنادق والمطاعم الدولية وإنتشارها – أصبح من الضروري علي إدارتها أن تتكيف بدرجة أكبر مع متغيرات البيئة العالمية وما تحتويه من تراكيب بيئية متنوعة ، وأن تطور من مقوماتها لتصبح قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال الدولية من أجل تحقيق أهداف ثلاثة رئيسية هي : الاستمرارية والربحية والنمو Profitability , Survival and Growth . وقد انعكس ذلك في استحداث القائمين عليها لإستراتيجيات جديدة لتنمية أنشطتها وتطوير هياكلها التنظيمية ، واستحداثها لسياسات غير تقليدية لتشغيل فروعها في الدول الأجنبية. وسوف نتناول بعض جوانب التطوير الذي أخذت به إدارات شركات الفنادق الدولية لمواجهة متغيرات البيئة العالمية .

٤/١– التطوير في دراسات وخطة المشروع من البداية :

عندما تبدأ شركة استضافة التفكير في دخول دولة أجنبية عن طريق انشاء فندق جديد على أرضها – نجدها ملزمة أن تأخذ في اعتبارها عند إعداد دراسات جدوى المشروع إختلاف مزيج خدمات الفندق الذي يمكن أن تقدمه لعملائها المحتملين في الموقع المستهدف .

فالسائحين الدوليين متنوعي الجنسيات دائما ما يجلبــون معــهم الــى المواقع المختلفة توقعات ثقافية ، واحتياجات خاصة متنوعة عن خدمات الإقامة والخدمات الأخرى التكميلية التي يطلبونها ويفضلونها سواء من حيث النوعية أو الجودة ؛ والتي قد تتباين أيضا من حقبة زمنية إلــى أخرى . فمثلا السائحين الواردين إلى مصر مــن أوروبــا وأمريكــا الشمالية حتى العقد الأخير من القرن العشرين كــانوا يطلبــون دائمــا الإقامة في فنادق فاخرة ذات خدمات متميزة ؛ إلا أنه فــي الســنوات الأخيرة مع تغير نوعية السائحين الأجانب ســواء مــن حيــث دولــة التصدير، أو الفئة العمرية ، أو القدرة المالية ، أو مناطق الزيارة التــي يرغبون فيها - ظهر الاتجاه يميل أكثر إلى فنادق المستوى المتوســط وليس الفاخر (خدمات فنادق النجمتين والثلاث نجوم) .

ودون الدخول في التفاصيل - يتضح أنه من الضــروري عنــد إعداد مخطط المشروع ودراساته مراعاة خصائص الطلب السياحي في كل موقع بدقة عالية حتى لا تكتشف الإدارة أثناء فترة اختبار التشــغيل الأولي للمشروع The Soft-opening أن هناك حاجة إلى إدخال العديــد من التعديلات المكلفة قبل إقرار التشغيل النهائي . ومعنى كل هــذا أن إهتمام أكبر بخصائص الطلب قد أضحى حيويــا وحتميــا ؛ وأصبحــت إستراتيجية نقل نمط الدولة الأم إلى الدول المضيفة غير فعالة .

٢/٤-التطوير لمواجهة مكونات البنية الأساسية :

تعرف البنية الأساسية "بأنها كل مكونات إنشــاءات الخدمــات التحت أرضية ، والتي فوق سطح الأرض المرتبطة بموقــع معيــن" .

ولا شك أن لمستوى هذه المكونات الداعمة والمرتبطة بموقع معين أثره المباشر على مدى سهولة ونجاح إنشاءات الفندق وتشغيل خدماته في ذلك الموقع بعينه .

ويمكن حصر أهم مكونات البنية الأساسية المؤثرة في مشاريع الفنادق والمنتجعات في التالي :

١-شبكات الطرق Roads : من حيث مستوى جودتها وتأثيرها على مدى سهولة الإنتقال من وإلى منشآت الفندق ، ومن وإلى مناطق الزيارة ، ومن وإلى مراكز أو محطات السفر . والملاحظ تزايد إهتمام حكومات كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير شبكات من الطرق الممهدة ، ومنافذها التي تحقق مستويات متميزة لتدفق حركة الإنتقال .

٢-شبكات المياة Water Supply Networks : من حيث وفرتها ومستوى جودتها وتأثيرهما في مدى قدرتها على توفير إحتياجات العملاء ، ومتطلبات تشغيل خدمات الفندق المتنوعة . والملاحظ هنا أيضا إهتمام كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير شبكات من المياه النقية سواء من الآبار أو الأنهار العذبة ، أو البحار بعد تحلية مياهها .

٣-خصائص الطاقة المتاحة Power Supply : من حيث كفاية توافرها وتأثير ذلك على الإضاءة الخارجية والداخلية ، والديكورات ، والتهوية والتبريد والتدفئة ، والأمن ، وتشغيل خدمات الفندق . والملاحظ هنا أيضا إهتمام كل من الدول المتقدمة والنامية بتوفير الطاقة اللازمة والعمل على تدنية فترات الأعطال ؛ إلا أن كفاءتها وكفايتها بلا شك تختلف من دولة إلى أخرى ، ومن ثم يتأثر أداء الفندق بموقعه في دولة أو أخرى .

٤-شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية : من حيث وفرتها على جميع المستويات ، ومدى سهولة التعامل مع وسائطها ، وتأثير ذلك على مدى قدرة السائحين على الإتصال بذويهم أو أعمالهم أثناء فترة قيامهم بالسياحة في دولة معينة . والملاحظ هنا تزايد اهتمام كل من حكومات الدول المتقدمة والنامية بتوفير خدمات الاتصالات الضرورية والعمل على تدنية فترات الأعطال ، ومحاولة توفير الوسائط الأكثر سهولة في التعامل ، وإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة؛ إلا أنه من الملاحظ أيضا أن الدول النامية لا زالت تعاني من العديد من المشاكل في هذا الصدد - ولا شك أن ذلك يؤثر سلبا على مستوى الخدمات التكميلية التي تقدمها الفنادق لعملائها في مثل تلك المواقع .

٥- شبكات الصرف Sewage وسبل التعامل مع النفايات الصلبة والتخلص منها Solid Waste Disposal : من حيث وفرتها وطرق التخلص منها ومعالجتها ، وأثر ذلك على مستوى التلوث البيئي المحيط بالمنشأة الفندقية ومناخ إعاشة خدماتها . لهذا أضحى ضروريا التعامل مع ظاهرة التلوث البيئي في الموقع ومحاولة الإسهام في حلها حتى يمكن للمنشأة الفندقية الحفاظ على عملائها .

٤/٣-التطوير في طابع التصميم المعماري والإنشائي :

تتأثر سمات التصميمات المعمارية والإنشائية للفنادق والمنتجعات والقرى السياحية عامة - والدولية خاصة ، وتصميمات ديكوراتها الداخلية بثلاثة عوامل رئيسية هي : السوق المستهدف ،

والطابع الثقافي والبيئي المحيط ، والقوانين المحلية السائدة التي تحكم منهج إستغلال المواقع المختلفة :

١ - السوق المستهدف The Target Market : بصفة عامة - الفنادق التي تخدم الطبقات الغنية Upscale Target Market من السائحين تتجه إلى أن يكون تصميمها الخارجي والداخلي متميزا ، وديكوراتها فاخرة ؛ أما إذا كان السوق المستهدف إقتصاديا Economical Segment ، فتتجه إلى أن يكون تصميمها الخارجي والداخلي بسيطا وعمليا .

٢ -طابع البيئة الثقافية والمادية المحيطة Cultural and Physical Environment : بصفة عامة – تتجه إدارات الفنادق والمنتجعات الحديثة التي تعمل في إطار البيئة العالمية إلى إكساب التصميم الخارجي لمنشآتها في الدول المختلفة – الطابع المحلى المميز لها في فن العمارة Local Architectural Style ، وخصائص البيئة المادية السائدة في الموقع ؛ لأن ذلك يكسب المنشأة خاصية جذب تتناسب مع الدافع التقليدي للسائح من وراء قيامه بالسياحة – ألا وهو التعرف على الثقافات والحضارات المختلفة وفنونها ، ومحاولة معايشتها من خلال تجربته السياحية في الدولة المضيفة . وعلى ذلك أصبح ضروريا أن تستهدف الإدارة تحقيق تجانس Harmony بين التصميم المقترح لمنشأتها الفندقية ومقومات البيئة الثقافية والمادية المحلية المحيطة ؛ وإلا اعتبرت المنشأة الفندقية مساهمة فيما هو معروف بظاهرة " التلوث المعماري "Architectural Pollution ، وتحمل آثارها السلبية .

كما تلجأ الإدارة في السنوات الأخيرة أيضا – إلـــى المحاولـــة الدائمة لإصباغ تصميمات المناخ الداخلي وديكورات منشـــآتها بطـــابع المنطقة المميز Local Cultural Traditions and Themes ؛ ســـواء بإستخدام الخامات المحلية أو نماذج النتاج الإبداعي لأهل المنطقة .

٣-<u>القوانين والمحظورات المستقرة في المنطقة</u> : بصفة عامـه – تلتزم الإدارة دائما بالقوانين المحلية المنظمة لحركة التعمير والمعمار فيى المنطقة التي تستهدفها ؛ فمثلا – تسن حكومـــات بعـــض الـــدول قواعد لتنظم إستغلال ما يعرف "بحرم الشـواطئ Beachfront Zones" سواء بالنسبة للمســـاحة الغـــير مســـموح بإســـتغلالها ، أو بالنســـبة لإرتفاعات المنشآت التي لها واجهة على الشواطئ . هنا تلجـــأ الإدارة إلى إستغلال مثل تلك المساحات كمنظور طبيعي مكمل لمنشآتها ؛ ومن ثم تحقق التكامل بين مصلحتها الخاصة ومصلحة البيئة المحلية .

٤/٤-التطوير في خصائص المتجعات البيئية السياحية :

تجبر الإدارة الدولية للمنتجعات Resorts والقـــرى الســـياحية Tourist Villages – على الإنفتاح والتكيف بدرجة كبيرة مـــع البيئـــة الطبيعية المحيطة بالمواقع المستهدفة ؛ ومن ثم تصبـــح لاقتصاديـــات استغلال عناصر ومقومات هذه البيئة أهمية كبيرة في تشكيل قـــرارات الإدارة المسئولة عن تلك الوحدات . فرواد هذه الوحدات يســـتهدفون دائما التمتع بهدوء وجمال البيئة الطبيعية الخلابة ، وممارسة الأنشـــطة الترويحية والترفيهية والرياضية المختلفة خـــارج وحـــدات الإقامـــة ؛

ولهذا تلجا إدارة المنتجعات والقرى السياحية دائما إلـى توفير هذه الخدمة كوسيلة للإحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة .

وقد أدى كل هذا الاهتمام بالبيئة الطبيعية إلى ظهور مـا هـو معروف بمصطلح "السياحة البيئية Eco-tourism" ؛ والتـي تـهدف ليس فقط إلى التمتع الحاضر بمقومات البيئة الطبيعية ، ولكـن أيضـا العمل على الحفاظ عليها ، وإسـتمرار تحسـين جـودة الحيـاة دون الإضرار بمقوماتها بالنسبة للأجيال القادمـة . ومعنـى هـذا زيـادة الاهتمام بظاهرة "التواصل Sustainability" فـي تنميـة صناعـة الفندقة من المنظور البيئي . وقد أدى ذلك بالتبعية إلى ظهور ما يعرف "بالمنتجعات البيئية Ecoresorts" ، و "الفنادق البيئيـة Ecohotels" ، و "القرى السياحية البيئية Ecotourism Villages" ؛ والتي يسـتوجب تصميمها تدنية إستنزاف وجود المنتجع للبيئة المحيطة .

من وجهة النظر الإدارية – يضع هذا الإهتمام البيئـي المنشـأة الفندقية فيي موقع تنافسي متميز ، ويدعـم طابعـها ، ويحسـن مـن مستوى جودة البيئة المادية لموقعها ؛ وهـي كلـها مـن المـبررات الأساسية لجذب السائح العالمي .

٤/٥–التطوير في مجال الإدارة المالية :

يرجع إختلاف وتعقد وظائف الإدارة المالية في شركات الفندقـة الدولية عن تلك التي تؤدى في الشركات المحلية إلى ضرورة تعاملـها مع أكثر من عملة واحدة في معاملاتها ؛ الأمر الذي يخلق حالـة مـن عدم التأكد تصعب من مهام رجال الإدارة المالية في هذه المنشآت عنـد

محاولة التنبؤ بدقة بحجم واتجاه التدفقات النقدية المستقبلية اللازمة لإعداد الميزانيات التقديرية الرأسمالية التي تشتمل على معاملات بالعملات الأجنبية ، أو محاولة تقدير قيمة المخاطرة المرتبطة بالحصول على القروض من الجهات المالية في الدول المضيفة التي تتعامل بعملات غير عملة الدولة الأم . ومن ثم يصبح ضروريا إجادة التعرف على والتعامل مع أسواق الصرف الأجنبي وآلياتها وأدواتها .

ويرجع السبب الرئيسي وراء الإهتمام بمثل تلك القضايا إلى كون صناعة الاستضافة تعد من الصناعات كثيفة رأس المال Capital Intensive Industry ، وإتجاهات تدويلها تدفعها لمواجه تحديات كبيرة في سبيل حصولها على رأس المال اللازم للتوسعات في بيئة الأعمال الدولية . وسوف نتناول في الفقرات التالية أهم مصادر التمويل الدولي ، ومزايا وعيوب كل منها .

تحتاج مشروعات التوسع والتطوير – عامة ، وفي صناعة الاستضافة خاصة – إلى تدبير الأموال اللازمة إما عن طريق زيادة رأس المال المملوك (حقوق الملكية Equity Financing) ، أو عن طريق الاقتراض Debt Financing . وهناك العديد من الوسائط العامة والخاصة التي يمكن إستخدامها لتوفير تلك الأموال – أهمها :

١–هيئات أو شركات التمويل الخاصة التي يمكنها توفير الأموال إما عن طريق إصدار أسهم لزيادة رأس المال (من أمثلتها في الولايات المتحدة بصفة خاصة هيئة C-Corp) ، وإما عن طريق مزيج من إصدار أسهم والقروض (ومن أمثلتها شركات الإستثمار العقاري REITs أو Real Estate Investment Trusts) .

٢-الهيئات أو الشركات التي توفر أموال قـــروض التمويـــل ؛ وأهمها : البنوك التجارية Commercial Banks ، وجمعيـــات رجـــال الأعمال Businessmen Associations ، وشركات التأمين Insurance Companies ، و بنوك الإستثمار Investment Banks ، و صنـــاديق المعاشات Pension Funds .

وعلى وجه الخصوص - يمكن لشركات صناعـــة الإســتضافة المتجهة إلى الدولية أن تمول إحتياجاتها باللجوء إلى واحد من أربعـــة مصادر رئيسية :

١-وسائط التمويل فيى الدولة الأم : (قد تكون في صورة زيادة في راس المال و/أو في القروض) .

٢-وسائط التمويل المحلية في الدولة المضيفـــة : (غالبـــا مـــا تنحصر في القروض) .

٣-مزيج من وسائط التمويل في الدولة الأم والدولة المضيفة .

٤-وسائط التمويل في دولة ثالثة .

و يتميز تمويل الإحتياجات من وســـائط الدولـــة الأم بإمكانيـــة الحصول على الأموال اللازمة للقروض بأسعار فائدة منخفضة نســـبيا ؛ إلا أن عملية تحويل الأموال من الدولة الأم إلى الدولـــة المضيفـــة قـــد يترتب عليها خطر محتمل نتيجة أسعار الصرف المتقلبة .

و يتميز تمويل الإحتياجات من وسائط الدولة المضيفة بإمكانيـــة تجنب التعرض لمشاكل وأخطار أسواق الصرف وتقلبات أســـعارها ؛ إلا أن أسعار الفائدة على الروض المحلية قد تكون مرتفعة نسبيا - الأمر الذي قد يترتب عليه إرتفاع في تكلفة تمويـــل التوســـعات فـــي الأجـــل الطويل.

أما تمويل الإحتياجات من مزيج من وسائط الدولة الأم ، والدولة المضيفة – فيحتاج إلى حسابات أكثر تعقيدا ، كما يحتاج إلى إتخاذ قرارات مركبة للوصول إلى وضع يحقق التوازن المقبول بين تلكلفة الإقتراض ، وتكلفة مخاطر تقلبات أسواق الصرف .

وأخيرا – فتمويل الإحتياجات من وسائط دولة ثالثة فقد أثبتت التجربة فعاليته كأسلوب مستحدث ومبتكر ؛ إلا أن فعاليته تتحقق تحت شرطين رئيسيين :

١-إمكانية إشراك طرف ذو سمعة من الدولة الثالثة في مشروع التوسع .

٢-النجاح في تخطيط ترتيبات خاصة للتعامل مع كلا من البنك الممول في الدولة الثالثة ، والعملاء عند وفائهم بالتزاماتهم في الدولة المضيفة .

ويمكن هنا إعطاء مثال عن تجربة ناجحة لشركة ماريوت العالمية International Marriott ؛ والتي مولت أول فندق لها في مدينة " وارسو Warsaw " ببولندا – من خلال الإستراتيجية التالية :

١-مشروع الفندق كان مشروع إستثمار مشترك Joint venture بين شركة ماريوت (تكون مسئولة عن الإدارة والتشغيل مقابل نسبة ٢٥% من رأس المال) ، وشركة مقاولات استرالية (تكون مسئولة عن إنشاء الفندق مقابل نسبة ٢٥%) ، وشركة طيران بولندية لها سمعة متميزة في بولندا (تمتلك نسبة الـ ٥٠% الباقية) .

٢-قامت شركة ماريوت بتمويل حصتها عن طريق الإقتراض من بنك من دولة النمسا – يعمل كوكيل مسئول عن التنفيذ يتسلم بموجب هذه الصفقة كل العملة الصعبة Hard Currencies ، ويقوم

بسداد القرض وفوائده ، وسداد مقـــابل الإدارة Management Fees ، وتأمين توفير رأس المال العامل اللازم لتشغيل خدمات الفندق .

٣-يقوم العملاء بسداد مقابل خدمة الإقامة فقط بالعملة الصعبـة (الدولار الأمريكي أو المارك الألماني أو الفرانك السويســري أو الين الياباني) ؛ بينما يسددون مقابل الخدمات الأخرى بما فيـــها الأغذيــة والمشروبات بالعملة المحلية لبولندا (زلتي Zlotys) .

٦/٤-التطوير في مجال إدارة أنشطة المحاسبة والضرائب :

أولا- التطوير في مجال المحاسبة :

تعتبر "المحاسبة Accounting" هي أداة إدارة المنشـــأة الرئيسية بالنسبة :

١- لقياس ، وتسجيل ، وتحليل إيرادات ومدفوعات المنشأة .

٢- لتقرير مركز أصول المنشأة وممتلكاتها والحقوق المستحقة لها على الغير، والخصوم والإلتزامات المستحقة للغير عليها .

وبمعنى آخر - هي الأداة التي من خلالها يتمثل المركز المـــالي للمنشأة .

ورغم وجود جهود ومحاولات لإقرار معايير للمحاسبة الدوليـــة كنتيجة لعولمة الاقتصاد ، والتوسع الملحوظ في حجم الأعمال الدوليـة ، وظهور منظمات الأعمال متعددة الجنسيات - إلا أنه لا يوجـــد هنـــاك نظام محاسبي عالمي موحد . فالمعايير والممارسات المحاسبية كثـيرا ما تختلف من دولة إلى أخرى لتأثرها بنظمـــها المحليـــة الاقتصاديـــة والسياسية والقانونية والثقافية ؛ هذا الواقع يؤدي في النهاية إلى تعقـد

عمليات إدارة المنشآت متعددة الجنسيات التي لها أنشطة في أكثر من دولة واحدة .

ورغم عدم وجود نظام عاملي موحد للمحاسبة - فهناك أربعة نماذج أساسية موحدة للنظم والممارسات المحاسبية التي تطبق في مجموعات من الدول التي تتشابه نظمها السياسية والقانونية ، أو التي توجد بينها روابط أو مصالح إقتصادية مشتركة ، أو التي يجمعها تقارب جغرافي معين . هذه النماذج هي :

١- النموذج الأمريكي/البريطاني British-American :

وتلتزم به ثلاث وأربعون دولة ؛ ويتأثر بدرجة كبيرة بنظم وممارسات المحاسبة في أمريكا والولايات المتحدة ، والتي تخدم إحتياجات قرارات المستثمرين والدائنين بالدرجة الأولى .

٢- النموذج القاري Continental :

وتلتزم به ثمان وعشرون دولة من دول القارة الأوروبية واليابان والدول الأفريقية المتحدثة بالفرنسية) ؛ ويتأثر بدرجة كبيرة بالقوانين واللوائح الحكومية التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية المخططة والضرائب .

٣- نموذج دول أمريكا الجنوبية South American :

وتلتزم به دول أمريكا الجنوبية التي تتحدث الأسبانية ؛ ويستلزم إجراء تسويات متعلقة بحالة التضخم السائدة ، والوفاء بإحتياجات اللوائح الحكومية ، وتوجه التقارير المحاسبية لخدمة أغراض إحتساب الضرائب .

٤-نموذج الاقتصاد المختلط Mixed Economy :

وتلتزم به دول أوروبا الشرقية وروسيا ؛ والتـــي تواجـــه فـــي السنوات الأخيرة مرحلية الإنتقال إلـــى النظـــام الديموقراطـــي ، وإلـــى اقتصاديات السوق . وهذا النموذج يعد نموذجا مزدوجا يجمـــع بيـــن نظام الموازنات المخططة مركزيا والمطبق فـــي الشـــركات المملوكـــة للقطاع العام ، والنموذج الأمريكي/البريطاني بالنسبة للشركات الدوليـــة وشركات القطاع الخاص الجديد .

هناك أيضا نظامين ثانويين بالإضافة إلـــى الاربعـــة الأساســـية السابقة ؛ وهما :

٥-النموذج الإسلامي Islamic Model :

وهو مطبق في الدول الإســـلامية وبعـــض الـــدول العربيـــة ؛ ويقضي بإستبعاد أثر سعر الفائدة على قيمة النقود ، وكذلـــك تفضيـــل القيمة السوقية السائدة Current Market Value عند إحتســـاب قيمـــة الأصول والخصوم .

٦-نموذج الدول الشيوعية Communist Countries :

وهو مطبق في الدول الشيوعية التي تطبق التخطيط المركزي ؛ ويعرف بمصطلح "النظام المحاسبي الموحد" Uniform Accounting ، والذي يخدم أغراض الرقابة المركزية لأجهزة الحكومة علـــى النشـــاط الاقتصادي .

ولا شك أن تعدد تلك النظم لن يخدم الشركات الدولية التي لـــها أنشطة في عدة دول تطبق نظم وممارسات مختلفة ، وقد يقـــود إدارات تلك الشركات إلى إتخاذ قرارات غير فعالة . هذا الوضع دفع العديـــد من المنظمات الدولية والمهنية المعنية بأمر المحاسبة إلى محاولة خلـق

نوع من التجانس بين هذه النظم عن طريق صياغة إطار عام لمقاييس المحاسبة والمراجعة الدولية . وهي في الحقيقة إرشادات لتنظيم وتحليل المعلومات المحاسبية تحدد الممارسات المقبولة عند إعداد التقارير المالية ؛ أو معايير قياسية يلتزم بها المراجع عند قيامه بمراجعة القوائم المالية ، وعند تحديده لمدى إلتزام الشركات بتطبيق معايير المحاسبة القياسية ومدي صدق ودقة تلك القوائم .

وقد لعبت دورا حيويا من أجل خلق هذا التجانس كل من لجنة المعايير القياسية للمحاسبة الدولية (IASC) ، والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) ، ومجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) .

كذلك لعبت دورا مهما في هذا الصدد بالنسبة لمجال صناعة الإستضافة كلا من : الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات (AH&MA)؛ فوضعت أساس النظام الموحد للمعايير القياسية للمحاسبة في شركات خدمات الإستضافة . كما لعبت الجمعية الدولية لخبراء الشئون المالية وتكنولوجيا صناعة الإستضافة (HFTP) - دورا مهما في تدنية الاختلافات المحاسبية بالنسبة لعمليات شركات الإستضافة عبر الدول المختلفة .

وكما سبق أن أشرنا - فالعمليات المالية على المستوى الدولي تستلزم الأخذ في الإعتبار أسعار أسواق الصرف الأجنبي ؛ لهذا فقد وضعت أسس عامة تجب مراعاتها عند ترجمة المعلومات الواردة في القوائم المالية - تتلخص في التالي :

١- بالنسبة لقائمة الدخل Income Statement :

- يترجم الإيراد والمصروف بإستخدام سعر الصرف الذي كان سائدا عند إعداد القياسات الأصلية التي أستخدمت في التقييم .

- تترجم الإيرادات وغالبية المصروفات التشغيلية بإستخدام متوسط سعر الصرف الذي كان سائدا خلال الفترة .
- تترجم تكلفة المبيعات والاهلاك بإستخدام سعر الصرف التاريخي الملائم لطبيعة الأصل .

٢- بالنسبة لقائمة الميزانية Balance Sheet :

- تترجم الأصول النقدية والخصوم المتداولة (النقدية ، والمدينون والدائنون ، وغيرها) بإستخدام سعر الصرف في نهاية الفترة .
- تترجم الأصول غير النقدية وحقوق الملكية (المخزون ، الأصول الثابتة ، والأسهم العادية ، وغيرها) بإستخدام سعر الصرف التاريخي .

ثانيا – التطوير في مجال الضرائب :

تعتبر الضرائب جزءا رئيسيا في الإدارة المالية الدولية.
فالضرائب المتباينة في الدول المختلفة تؤثر في :

١-قرارات شركات الاستضافة الدولية بالدخول أو عدم الدخول إلى الأسواق الجديدة .

٢-تقدير صافي التدفقات النقدية بعد الضرائب التي تقيد في الميزانيات التقديرية الرأسمالية .

٣-قرارات تحديد أسلوب تمويل التوسعات في البيئة العالمية .

٤-قرارات تحديد متى وأين تخصص الأموال النقدية .

٥-قرارات اختيار أسلوب تعظيم الحد الأدنى للأرباح بعد الضرائب .

ورغم أهمية عنصر الضرائب ، إلا أن نظم الضرائب في الدول المختلفة تتميز بعدم الإستقرار ؛ الأمر الذي يجعل تناولها في مجال الإدارة الدولية من المهام المركبة . لهذا فسوف نقتصر في تناولها على القضايا والمفاهيم العامة التي تهم رجال الإدارة في شركات الإستضافة الدولية .

بصفة عامة - هناك مبدأين رئيسيين يحكمان النظم الضريبية السائدة في دول العالم :

١ -مبدأ اقليمية الضريبة Territorial Principle :

ويقضي بإحتساب الضريبة على الدخول التي تتحقق فقط داخل إقليم الدولة أو حدودها . أما الدخول التي تتحقق خارج حدود الدولة المعينة فإنها لا تخضع للضريبة .

٢ - مبدأ دولية الضريبة Worldwide Principle :

ويقضي بإخضاع جميع الدخول المحققة للضريبة سواء تحققت داخل إقليم الدولة أو خارجها ؛ ما دامت المنشأة مسجلة في الدولة وتحمل جنسيتها . هذا المبدأ - يخلق دائما مشكلة إزدواجية احتساب الضريبة ؛ فالشركة الأم ستصبح ملزمة بدفع ضريبة في الدولة الأم عن دخلها الذي تحققه في دولة أجنبية ، بالإضافة إلى دفع الضريبة المستحقة على ذات الدخل في الدولة الأجنبية . وتخفيفا لعبء هذا الازدواج تلجأ الدول التي تطبق هذا المبدأ إلى منح الشركات الدولية تخفيضات في نسب الضرائب ؛ هذا التخفيض قد يتم إنفراديا ، أو بإتفاقيات مزدوجة بين الدول .

بالاضافة إلى أثر المبدأين السابقين ، هناك ثلاثة أنواع رئيسية من أشكال الضرائب تتأثر بها شركات الاستضافة التي تمارس أنشطة في بيئة الأعمال الدولية – هي :

١-الضريبة على دخل المنشأة Corporate Income Tax :

تفرض الغالبية العظمى من الدول ضرائب على دخول الشركات التي تمارس أنشطة على أراضيها ؛ إلا أن نسب هذه الضرائب تختلف من دولة إلى أخرى . ففي العديد من الدول تزيد نسب الضريبة عن ٣٠% (رغم وجود بعض التخفيضات أو المحفزات) ؛ بينما بعض الدول تفرض نسبا أقل لجذب الشركات العالمية للاستثمار على أراضيها. فتبلغ ٢٥% في البرازيل و ١٧% في هونج كونج ؛ و قد تصل إلى صفر % في جزر البهاما .

٢-الضريبة على التحويلات للخارج Withholding Taxes :

تفرض بعض الدول ضرائب (تتراوح نسبها بين ١٠% و ٢٤% – كما في نيوزيلندا و الأرجنتين) على تحويلات الشركات العاملة على أراضيها إلى الشركة الأم مثل تحويلات كوبونات الأسهم Dividends أو مقابل حقوق الإستغلال Royalties أو الفوائد Interest؛ بينما لا يفرض البعض الآخر أية ضرائب على مثل تلك التحويلات (مثل جزر الباهامز واليونان و هونج كونج) . مثل هذه الضرائب يمكن تخفيضها من خلال الإتفاقيات الثنائية بين الدولة الأم والدولة المضيفة .

٣-السماح أو عدم السماح بترحيل الخسائر إلى سنوات لاحقة : Laws on Carryforwards

تسمح بعض الدول للشركات الدولية العاملة على أراضيها بترحيل خسائرها إلى سنوات لاحقة ؛ ويؤدي هذا إلى تخفيض

الإلتزامات الضريبية لهذه الشركات في تلك السنوات . ومن الضروري على إدارات الشركات الدولية دراسة تلك الإستثناءات عند تقديرها لأرباحها المتوقعة .

٤/٧- التطوير في مجال إدارة النشاط التسويقي :

تتميز شركات الإستضافة الدولية من المنظور التسويقي بالخصائص التالية :

أولا – نظرتها إلى "العالم" كسوق محتمل وواعد Potential and Promissing لخدماتها ؛ لهذا فهي تصيغ صراحة في رسالتها بأن هدفها الرئيسي هو "التوسع دوليا Expanding Globaly" .

هذه النظرة – تستوجب من إدارات تلك الشركات :

١- أن تدرس الفرص المتاحة Opportunities في السوق العالمي من حيث مدى جاذبيتها Attractiveness وإحتمال النجاح المتوقع حين إستغلالها ؛ وكذلك التحديات المتوقعة Threats من حيث مدى جديتها Seriousness وإحتمال حدوثها .

٢- أن تدرس ملف قدراتها Its Profile of Capabilities وتحدد ما تتمتع به من نقاط قوة Strengths ، وما تعانيه من نقاط ضعف Weaknesses ؛ وكذلك قدرتها على التداؤب Its Synergy .

وتهدف تلك الدراسات إلى تحديد الموقع التنافسي الحالي للشركة ، وموقعها المستهدف مستقبلا . وتعتمد إدارات تلك الشركات في إنجاز تلك الدراسات على نظام المعلومات الإدارية العالمي (IMIS).

ثانيا – مزيجها التسويقي متنوع Variable Marketing Mix ؛ فهي تقدم عدة تنويعات في المزيج التسويقي يتناسب كل منها مع بيئات وعملاء ومستويات التكنولوجيا المتاحة في الدول المختلفة التي تمارس فيها أنشطتها .

ثالثا – إعتمادها بصفة رئيسية في تخطيط برامج مزيجها الإتصالي (الترويج والعلاقات العامة) على :

١- الإعلان عن مزيج خدماتها بصفة رئيسية من خلال شبكة الإنترنت Internet Advertisement .

٢- التركيز في البيع الشخصي على ترويج سياحة المجموعات.

٣- إختيار وسائل تنشيط المبيعات Sales Promotion التي تتلاءم مع الموانع الثقافية والقانونية السائدة في الدول المستهدفة .

٤- بناء برامج العلاقات العامة والدعاية على سياسة تدعيم وتوثيق الروابط مع حكومات ومجتمعات الدول التي لها أنشطة فيها.

٥- تنويع سياسات التسعير بما يتفق مع حالات التضخم ، والتقلبات في أسواق الصرف ، وإتجهات مراقبة الأسعار في الدول المختلفة .

ويعني كل ما سبق – أن النشاط التسويقي للشركات الدولية ينتقل إلى أبعاد التسويق الدولي International Marketing ؛ والذي تقوم خطته الإستراتيجية على العناصر التالية :

١- <u>الرسالة والتوجه الإستراتيجي :</u>

- <u>رسالة المنشأة</u> : التوسع دوليا مع التركيز على الأسواق الرئيسية الأكثر ربحية .

- <u>التوجهات الاستراتيجية العامة للمنشأة :</u>
  - الحفاظ على المركز التنافسي للعلامة المميزة ؛ مع العمل على زيادة ولاء وتفضيل العملاء لها .
  - إستهداف تمايز الأداء التشغيلي Operational Excellence .
  - تحقيق أهداف الربحية في الأجل الطويل من خلال خطة نمو هجومية .
  - تنمية قاعدة من الكوادر البشرية القادرة على تحقيق مستوى عال من الرضاء لدى العملاء .

<u>٢-الإستراتيجيات التسويقية :</u>

- تركيز الحملات الاعلانية في الإعلانات المطبوعة في مجلات الأعمال المتخصصة ، والاعلانات في المطارات ومحطات السكك الحديدية والموانئ ، وإعلانات الفضاء .
- تركيز قنوات التوزيع في وكالات السفر Travel Agents ، ومواقع شبكة الإنترنت الدولية Intrtnet Web Sites المتخصصة في الحجز ، ومنظموا الرحلات السياحية .
- الإعتماد بصفة رئيسية على إستراتيجيات تطوير المزيج Service/Product Development ، أوتطوير السوق Market Development ، أوالتغلغل في السوق Market Penetration.

٨/٤-التطوير في مجال إدارة الأغذية والمشروبات :

يعتبر مجال الأغذية والمشروبات (الإنتـــاج والخدمـــة) مـــن المجالات التي تنمو بمعدل ملحوظ في صناعـــة الإســـتضافة الدوليـــة . ولاشك أن إنتاج وخدمة الأغذية والمشروبات في دول أجنبية يســـتلزم بالضرورة الفهم الصحيح للعادات والتقاليد والتفضيلات والعقـــائد التـــي تؤثر في تحديد الموانع والمسموحات الغذائية في هذه الـــدول ؛ فكمـــا يقول المثل "اللحوم المفضلة لبعض الناس قد سموما للبعض الآخـــر" أو "One man's meat is another man's poison" .

وهناك مجموعة من المتغـــيرات الرئيســـية المؤثـــرة الواجـــب مراعاتها :

١- العقائد الدينية Religious believes ؛ وأثرها على تحديـــد الأغذية والمشروبات المسموح بها والممنوعة ؛ سواء بصفة عامـــة ، أو خلال فترات أو مواسم معينة .

٢- تفضيلات السائحين تجربة وتذوق نتاج المطاعم المحليـــة Local Cuisines ؛ وأثرها على تخطيط وجبات قوائـــم الطعـــام التـــي تقدمها مطاعم الفنادق الدولية .

٣- نمط الخدمة Type of Service الذي تفضله نوعيات السياح المتعددة التي تتعامل مع خدمات الأغذية والمشـــروبات فـــي الفنـــادق الدولية . وهناك ستة أنماط رئيسية :

- النمط الروسي Cart service : ويقضي بإعداد الوجبة أمـــام العميل . وهو يحافظ على فردية الخدمة ، وعادة ما يســـتخدم في المطاعم الفاخرة ، ويحتاج إلى عمالة كثيفة ويكون مكلفا.

- <u>النمط الأمريكي</u> American Service : ويقضي بإعداد الوجبة في المطبخ وتقديمها جاهزة في طبق خاص لكل عميل . وهو لا يحتاج إلى عمالة كثيفة ، ويكون غير مكلف .
- <u>النمط الآسيوي</u> Asian Service : وهو النمط الواسع الإستخدام في العزائم والحفلات ؛ ويتم فيه خدمة العميل حسب رغبته بواسطة طاقم الخدمة .
- <u>النمط العائلي</u> Family-Style Service : ويقضي بإعداد الوجبات في المطبخ وتجهيزها في صواني تنقل واحدة بعد الأخرى إلى طاولة الطعام ليتداولها العملاء بينهم ، أو يأخذ منها كل فرد إحتياجه وهي في مكانها وسط الطاولة . وهو عادة ما يستخدم في المطاعم الصينية .
- <u>نمط تخديم الأطباق</u> Platter Service : ويقضي بوضع طبق كبير يحوي الوجبة على منتصف الطاولة ، ويقوم الشيف بالتخديم على الأفراد مع تغيير أطباق التقديم مع كل كورس .
- <u>نمط البوفيه المفتوح</u> Buffet Service : ويقضي بعرض تشكيلة متنوعة من الوجبات على طاولات عامة ، ويقوم كل فرد بخدمة نفسه بتناول الإختيارات التي يفضلها . وهو نمط منتشر عالميا في مطاعم الفنادق ، وفي المطاعم التجارية .

٤- مدى وفرة ومستوى جودة موردي الخامات والمستلزمات في الدولة أو المنطقة المستهدفة .

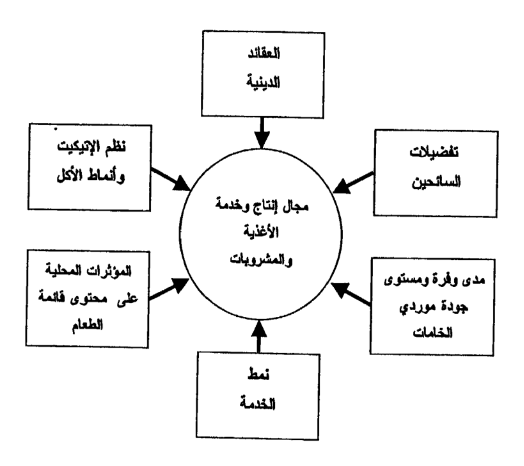
٥- المؤثرات المحلية التي تتطلب تعديل قائمة الطعام- وأهمها:

- الذوق المحلي .
- مدى وفرة وجودة الخامات والمستلزمات .

- أسعار الموردين .
- الإعتبارات الدينية .
- المحاذير الحكومية .

٦- نظم الإتيكيت وأنماط الأكل Etiquette and Dining Services السائدة في الدولة المستهدفة ، وتأثيرها على تجهيزات أماكن تقديم الأغذية والمشروبات .

ويلخص الشكل رقم (١/٤) العوامل المؤثرة في إدارة شركات الاستضافة الدولية لخدمات الأغذية والمشروبات .



الفصل الخامس

إتجاهات مستقبلية في صناعة الفندقة الدولية

Future Trends in International Hotel Management

تنتشر شركات سلاسل لفنادق الدولية على مستوى العالم ، وتزدهر عملياتها بشكل ملحوظ ؛ وتعددت صور إنتشارها من الملكية الكاملة ، إلى الإستثمار المشترك ، إلى منح التراخيص ، إلى عقود الإدارة ، ... وغيرها . وأصبح العديد من شركات الفنادق الدولية ضمن قائمة كبرى الشركات العملاقة متعددة الجنسيات .

وهناك إتجاهات مستقبلية عديدة في صناعة الفندقة الدولية أهمها :

أولا– الإتجاه إلى التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance بدرجة أكبر بهدف التحكم في طاقة الصناعة Controlling Capacity من خلال تكنولوجيا المعلومات ، وبهدف التحكم في تكلفة العمالة .

ثانيا– إشتداد حدة المنافسة بين شركات الفنادق الدولية والشركات الأخرى التي تتنافس على الإستثمارات المحدودة المتاحة على مستوى العالم ؛ الأمر الذي يدفع بشركات الفنادق إلى ضرورة البحث المستمر عن إستراتيجيات مبتكرة لتحسين جاذبيتها الإستثمارية .

ثالثا– التحرك السريع من جانب شركات الفنادق الدولية في إتجاه الثورة الحديثة في تكنولوجيا المعلومات بهدف دفع الصناعة التي ينتمون اليها إلى موقع متقدم عالميا .

رابعا - ظهور الحاجة إلى طبقة جديدة من القـــادة الإداريين القادرين على مواجهة التغيير السريع في البيئة .

خامسا - الإتجاه نحو تكوين أندية متخصصة للمديرين الدوليين للفنادق Global Hotelier Clubs . تشترط هذه الأندية فيمن ينضم إلى عضويتها أن يكون قد خدم في ثلاث قارات على الأقل .

سادسا - الإتجاه الإستراتيجي نحو عملاء الطبقة المتوسطة Mid-Market Customers - بالتوسع في تقديم خدمات فنادق النجمتين والثلاث نجوم بدلا من فنادق المستوى الرفيع ؛ مع الحفاظ على مستويات التمايز في الخدمة المقدمة .

ثالثاً–المدير الدولي
The Global Manager

تشير العديد من الدراسات إلى نسبة تفوق على ٥٥% من المديرين العاملين في الشركات الدولية لديهم خبرات دولية متنوعة المصادر . ويوضح الجدول رقم (٣) محتوى ملف الخبرات الدولية لعدد ٤٣٣ مدير من بعض دول العالم .

جدول رقم (٣)

ملف الخبرات الدولية

	مناطق العالم التي تنتمي اليها الشركات			
شركات دولية لديها مديرين :	أمريكا	أوروبا	اليابان	سواحل المحيط الباسفيكي
ليست لديهم خبرات دولية	١٤%	١ر٣%	١ر١%	٦ر٢%
لديهم خبرات دولية :				
• من سافروا إلى الخارج أقل من مرتين	٦٥%	٩ر٦٤%	٨ر٩٥%	٤ر٥٧%
• من سافروا إلى الخارج أكثر من مرتين				
• من درسوا في الخارج				
• من أداروا أعمالا في الخارج				
يعمل بها مديرين أجانب	٢١%	٣٤%	١ر٣%	٤١%

وهناك قدرات تسع رئيسية يجب توافرها في المدير الدولي :

أولا- القـدرة علـى التخيـل الإجتمـاعي Sociological Imagination وتعني القدرة على تخيل الاختلافات بين المجتمعات .

ثانيا- القدرة على إستخدام مهارات رسم إستراتيجيات غير محلية تراعي أبعاد البيئة التي يعمل فيها المدير .

ثالثا- القـدرة علـى إدارة التغييـر Managing Change ، والتعامل مع متطلبات المرحلة الإنتقالية .

رابعا- القدرة على إدارة التنوع الحضاري : وهنـا نلاحـظ أربعة أنماط رئيسية :

١-من ينتمي إلى حضارة الدولة الأم Ethno Centrism .

٢-من يهتم بحضارة الدولة المضيفة Poly Centrism .

٣-من يتكيف مع النطاق الاقليمي Regio Centrism .

٤-من يهتم بالإطار العالمي Geo Centrism .

خامسا- القدرة على تصميم الهياكل التنظيميـة المرنـة التـي تتلاءم مع البيئات المختلفة .

سادسا- القدرة على العمل مع الآخرين ، وفي شكل فرق عمل Able to work with others and in Teams .

سابعا- القدرة على ممارسة الإتصال الفعال .

ثامنا- القدرة على التعلم Learning ، وعلى نقل المعرفة إلـى الآخرين Knowledge Transfer .

تاسعا – القدرة على التفكير دوليا Thinking Internationally

ومن واقع دراسة ميدانية على عينة مـــن مديـــري الشـــركات الدولية – أمكن تصنيف المديرين إلى مجموعتين :

١-من هم أكثر قدرة على التفكير دوليا .

٢-من هم أقل قدرة على التفكير دوليا .

ويوضح الجدول رقم (٤) مقارنة بين المجموعتين على أســـاس خصائص القدرة على التفكير دوليا .

جدول رقم (٤)

عوامل المقارنة	القدرة على التفكير دوليا	
	أكثر قدرة	أقل قدرة
الأهداف الشخصية	إمكانية التعامل مع الآخرين	إمكانية التعامل مع المجتمع
شروط للتعامل مع الآخرين	ليست هناك شروط (الموقف هو الأهم)	توافر مهارات خاصة كالصبر/الأمانة/سعة الأفق/ المرونة
الأسئلة المثارة عند التعـــامل مع ثقافات متباينة	البحث عن وصف دقيق للحدث	البحث عن أسباب الأحداث
المعلومـــــات المرتبطـــــة بالقرارات	المشاعر والإنطباعات أكثر أهمية	الحقائق أكثر أهمية
عملية التحليـــل المرتبطـــة بالبيئة	التحليل الكيفي لتحديد الإختلافات	المقارنات الكمية لتقييم الإختلافات
الأثر من الداخل على المدير	التكيف وتعديل النمط	الإلتزام بالنمط الأصلي
الأثر النفسي على المدير	متفتح إجتماعيا ومرن	مغلق إجتماعيا ومنسحب

Selected References

- Buckley, P.J. and M. Casson The Economic Theory of the Multinational Enterprise (New York: St. Martin's Press, 1985).

- Campbell, D., "Crash Plagues Indonesian Hotels," Hotel & Motel Management (April 6, 1998).

- Dunning, J. H., "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor," Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 1, 1998.

- Geringer, J. M., P.W. Beamish and R. daCosta, "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance," Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989.

- Hout, T. , M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," Harvard Business Review (September-October, 1982).

- Kim, W.C. and R. Mauborgne, "Making Global Strategies Work," Sloan Management Review (Spring, 1993).

- Oviatt, B.M. and P. McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994.

- Mattila, A., "Investment Returns and Opportunities for Hotels in Asia," Cornell H.R.A. Quarterly (February, 1997).

- Paul, K. and R. Barbato, "The Multinational Corporation in the less Developed Country: The Economic Development Model versus the North-South Model," Academy of Management Review (January, 1985).

- Quck, P. , "Can You Judge Your Operation from the Books," Lodging (No. 1, 1995).

- Root, F. P. Entry Strategies for International Markets (Lexington, Mass: Lexington Books, 1987).
- Shundich, S., "Ecoresorts: Dollars, sense & the Environment," Hotels (March, 1996).
- Shundich, S., "Art of the Deal," Hotels (September, 1997).
- Tefft, M., "Northern Exposure," Foodservice and Hospitality (January, 1995).
- Thorelli, H.B. and S. T. Cavusgil, eds. International Marketing Strategy, 3rd ed. (Elsmford, N.Y. : Pergamon Press, 1995).
- Wolehuk, S., "How Choice Uses Franchising to Grow Worldwide," Hotels (April, 1992).
- Yip, G. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage (Englewood, Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1992) .
- Yip, G. , J. Johansson, and J. Roos, "Effects of Nationality on Global Strategy," Management International Reviewer, Vol.37, No.4, 1997.

هــذا الكـتاب

أولا : مفاهيم أساسية فى مجال الإدارة الدولية

مراحل الإنتقال إلى الدولية وعوامل النجاح فى مجال الأعمال الدولية
خصائص الشركات متعددة الجنسيات

ثانيا : إدارة الفنادق الدولية

إتجاهات تدويل الإدارة فى صناعة الإستضافة
مستقبل صناعة الفندقة الدولية

ثالثا : المدير الدولى



الدار الجامعية
الإدارة : ٨٤ شارع زكريا غنيم (تانيس سابقا)
الإبراهيمية - الإسكندرية
ص . ب ٢٥ الإبراهيمية - الإسكندرية - ت : ٥٩١٧٨٨٢(٠٣)
E-mail : m20ibrahim@usa.net